

第4回CHRO Summit開催報告 ～人的資本を起点とした価値創造ストーリー構築～

第4回CHRO Summit概要

- 日時：2023年2月28日
8:30～11:00
- 場所：ザ・ペニンシュラ東京、
ZOOMのハイブリッド開催
- テーマ：
人的資本を起点とした価値創造
ストーリー構築

■アジェンダ：

1. 開会挨拶
2. テーマに関する問題提起
3. 基調講演
4. パネルディスカッション
5. 参加者ディスカッション
6. 閉会挨拶
7. ネットワーキング（任意）

■ご出席者（五十音順）：

- ・花王(株) 間宮様
- ・サントリーホールディングス(株) 宮脇様
- ・(株)JTB 渡辺様
- ・大和ハウス工業(株) 石崎様
- ・中外製薬(株) 矢野様
- ・テルモ(株) 西川様
- ・(株)電通グループ 柴田様
- ・(株)日立製作所 古田様
- ・(株)三井住友銀行 小林様
- ・三菱マテリアル(株) 野川様
- ・(株)良品計画 辻様

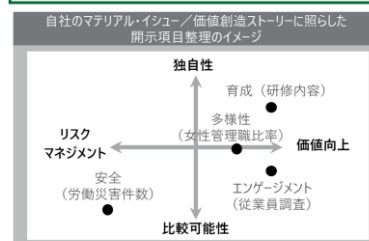
企業価値向上のための人的資本投資や人材戦略を、一連の価値創造ストーリーに統合して説明する

なぜ価値創造ストーリーに着目するのか

第4回では、第3回で取り上げたCHROの新たな役割の中でも特に取り組み方が難しいと評される、価値創造ストーリー構築について取り上げた。

価値創造ストーリーと深く関係するのは、22年8月に公表された「人的資本可視化指針」である。ここでは、企業価値を向上させるための人的資本への投資やマネジメント戦略等、自社の重要課題と整合性の取れた、統合的な価値創造ストーリーの構築が求められる。

自社の重要課題と価値創造ストーリーとの整合を踏まえながら企業価値向上/リスクマネジメントの観点を整理し、比較可能性/独自性のバランスをとった項目を主体的に選択する



ただ、人的資本開示について先進的に取り組まれている企業であっても、価値創造ストーリー構築にあたり、次のような課題を抱えていることが多い。

■ 経営戦略/人事課題の明確化

- 事業ポートフォリオが多岐にわたる企業に

おいては、その粒度が粗く、経営戦略と人材マネジメントを整合しきれていない傾向が見られる

■ 人事施策と各KPIの関係性の整理

- どのような施策ないしインプットによって、どのようにアウトプット・アウトカムが改善するのかについて整理しきれていない

■ 空間軸／時間軸の整理

- 国内や単体の話にとどまっており、グループ全体が手つかずである。また、いつまでに何を達成するのが整理できていない

価値創造ストーリー構築のポイント

そこで、価値創造ストーリーの作り方に正解はないが、押さえておくべきポイントを紹介する。

■ 独自性・比較可能性・合理性あるKPI

- 独自性・比較可能性に加え、実現可能性も重要

■ 目指す姿の確認から、①課題抽出・方向性策定、②インプット・アクション、③アウトプット、アウトカムへ繋げていく流れの整理

- ①ありたい姿と現状とのGAPが明確か
- ②施策と、課題やKPI、目指す最終成果との因果関係は明確か
- ③経年変化/他社比較により、課題克服・達成状況を示しているか

経営戦略において人財が生み出す価値創造ストーリーを、あらゆるステークホルダーに対して語り続ける

日立製作所 中畑氏に聞く、人的資本経営実現への道のりと極意

基調講演では、株式会社日立製作所 執行役専務 CHRO 兼 コーポレートコミュニケーション責任者である、中畑 英信氏にご講演いただいた。日立製作所は人的資本経営に先進的に取り組まれている日本を代表する企業であり、その責任者である中畑氏は、日本の人事部「HRアワード2022」において企業人事部門最優秀個人賞に輝かれるなど、素晴らしい取り組みをなさっていることから、背景や想いもあわせて、ご講演いただいた。

経営戦略に連動した人財戦略の転換

外部環境の変化と経営危機をふまえ、経営戦略として、事業モデルを社会イノベーション事業への転換とグローバルでの事業成長へと舵を切った。そのためには、世界各国の課題を探してソリューションを開発することが求められるようになり、多様な人財のプロアクティブな活躍が従来以上に求められるようになった。

人財施策は戦略と紐づけて語る

そのために、2011年から人財マネジメント改革に着手、時間をかけて各種施策を推進してきた。

【主な人事施策（例）】

- Diversity, Equity & Inclusion
 - DEIは戦略そのものであり、事業成長のエンジンと位置づけ、社長をトップとし推進
 - Equityな機会提供は外国人財活用の鍵
 - ジョブ型人財マネジメントへの転換（日本）
 - 仕事を明確化し、手挙げ制で成長分野に異動する等キャリア自立を推進
- これらの取り組みを中計と紐づけてKPIへと落とし込み、一連の流れとして定量的に説明する形で、価値創造ストーリーが構築されている。

圧倒的なコミュニケーション量で変革を推進

容易ではない変革を推進するにあたり、意識的に取り組んだのは、コミュニケーション機会の創出である。経営幹部と従業員は、年間数百回にも及ぶ機会において中期経営計画に関してコミュニケーションを図ってきた。中畑氏自身も、年間数十回にわたり、人財部門とのコミュニケーションを図っており、また密に他の経営幹部と対話している。さらには、世界中の投資家等との社外コミュニケーションにおいても、可能な限り中畑氏自身が参加し、直接対話している。その結果、人財戦略の意義が社内外において一貫性をもって理解され、変革が着実に進展している。

自社の企業価値向上という目的に立ち返り、経営・従業員・投資家の相互理解の手段として、人的資本開示に向き合う

政府・投資家・アドバイザー、三者の視点から、人的資本を起点とした価値創造ストーリー構築のポイントを紐解く

パネルディスカッションでは、金融庁 企画市場局 企業開示課国際会計調整室長の園田 周氏、インベスコ・アセット・マネジメント(株)運用本部日本株式運用部ヘッド・オブ・ESGの古布 薫氏、有限責任監査法人トーマツリスクアドバイザー-事業本部ESG・統合報告アドバイザー-パートナーの達脇 恵子氏をパネリストに迎え、三者の異なる視点から議論を交わした。

園田氏：企業価値向上に人的資本開示は有用

人材投資は従来は費用とみなされていたが、今後は資産とみなされるようになるのではないかと。ビジネス環境の変化に伴い従来と全く異なるスキルが求められるとともに、少子高齢化で労働力が減少する中で資本装備率を向上し経済成長を促すことも必要。これらの観点から人的資本は投資家からの関心も高く、政府として、人的資本開示の義務化の規則改正を行った。

古布氏：資本市場とのコミュニケーションを通じて、経営戦略の相互理解を深めることが重要

開示すれば企業価値が上がるのではなく、開示することでレジリエンスが高まる。数字の多寡だけでなく、背景にどのような経営戦略があるのかが重要。

人的資本開示は非常にハードワークだと思うが、資本市場とのコミュニケーションによって相互理解を深めるプロセスが必要となる。そのためにも、経営戦略と合致した制度・KPIがあり、それを遂行するCHROがいることが重要。

達脇氏：なぜこれをこのタイミングまでにやるのか、戦略からデータ収集までつなげて考えることが重要

開示のための開示という発想は避けるべき。価値創造モデルのアウトカムやインプットをモザイク的に当てはめてもストーリーにならない。経営戦略・人材戦略、価値創造を測るデータ収集まで、一連の繋がりをもちて考えることが重要。

園田氏：キーワードは独自性と比較可能性

金融庁では、投資家と企業が対話し、開示のベストプラクティスを毎年公表しているが、最新版（2023年1月公表）では人的資本開示を取り上げた。ここでのキーワードは独自性と比較可能性のバランスであり、各社苦心して進めている。

古布氏：独自性は各社の課題感が資本市場と一致しているかどうかポイント

独自性については、各企業の置かれている課題・状況認識が資本市場と一致しているか、それに対する回答が発信されているかが重要。日本の独自性を単に強調するのではなく、グローバルにお

ける議論を契機として課題を解決する観点から説明するのが望ましい。また、比較可能性の観点から、デジタルなデータでの開示も意識してほしい。

達脇氏：自社の企業価値向上のためには定量化した方が管理しやすいと、発想を転換

定量化・KPI化しづらい内容をどう取り扱うかというご相談もあるが、自社の企業価値向上に資する活動をモニタリングするKPIを最優先するとよい。ISSBも、自社にとって重要性が低い指標は開示しなくてもよいとしている。

CHROは活発なコミュニケーションの推進役へ

CHROへの期待として、次が挙げられる。

- 日常的に社長や他の役員とコミュニケーションを取り、CHROが司令塔としてリードして、自社の人材の価値創造ストーリーについて活発な議論をしてほしい
- 外部サービスによりネガティブな情報も公開される中、いっそう自社から定量・定性両面で発信することの重要性が増している。CHROが主導して開示・資本市場と対話することが重要

パーパスを核とした価値創造ストーリーの構築 歴史的経緯から未来志向へと、WHYを説明する

パーパスを核に、価値創造ストーリーを描く

参加者ディスカッションでは、まずは、大和ハウス工業(株)CHRO石崎氏より、現在構築中の人的資本を起点とした価値創造ストーリー（2023年2月時点版）をご紹介いただいた。

変わらないことと変えていくことを何度も議論

創業100周年に向けた将来の夢プロジェクトとしてパーパスを発表。パーパスは、創業者精神を色濃く継承しながらも、未来志向で強み・らしさをアップデートし、全社員の旗印・羅針盤として位置付けている。従って、パーパス作成にあたっては、従業員だけでなくお客様・取引先・学生・投資家等にもアンケートを行い、多数のワークショップで議論を重ねた。**パーパスの浸透と並行して人的資本経営を考える**

事業規模が広がる中、パーパスを核に、パーパス実現に必要な組織・人材と事業戦略の両面から、人材マネジメント方針を定め、価値創造ストーリーを作っている点が独自性と言える。多様な人を変革に巻き込んでいくにあっても、パーパスを起点とすることで対話する風土づくりが行いやすい。

さらに、日々変わる経営戦略に応じて風土・制度も柔軟に見直していける、継続的な螺旋階段のようなプロセスを構築しようと取り組んでいる。

価値創造ストーリーとしての完成度の高さを

次なるステップにどう繋げるか

大和ハウス工業(株)様からの事例紹介を受けて、全体で意見交換を行った。

螺旋階段的に続くプロセスの継続に価値あり

今は、社員の共感がコアになり、良い流れができていると感じられる。社員が自然に螺旋階段を上っていけるよう、いかにこのモメンタムを維持するか、どう経営戦略に昇華させていくかが重要になる。

歴史的経緯を説明した上で未来志向の話へ

創業者精神や事業特性等歴史的経緯をストーリーとして、現時点の開示指標についてWHYを説明することで、社内外の多様なステークホルダーの共感を得ることができるであろう。さらに、定量データが裏付けとなり、いっそう説得力が増すであろう。

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツグループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT 弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツグループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツグループ Web サイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>